



Visualisatie als hulpmiddel om innovatiemogelijkheden te identificeren

Innoveren door elkaar te begrijpen

IT is een onmisbaar strategisch onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van iedere organisatie. Voorheen werd IT vooral ingezet voor de automatisering van bedrijfsprocessen. Vandaag de dag is ze ook een steeds belangrijker wordend onderdeel van eindproducten of diensten, zoals elektronisch bankieren, webwinkels, auto's en consumentenapparatuur. Daarnaast helpt IT om organisaties efficiënter en flexibeler te maken en om nieuwe businessmodellen te realiseren. (IT-)innovatie staat daarom hoog op de agenda van veel organisaties.

Hoewel innovatie een belangrijk onderwerp is, blijkt het lastig om tot tastbare resultaten te komen. Een vaak optredende reden is het ontbreken van goede communicatie tussen IT-organisatie en de business. Het bedrijf spreekt de taal van de branche waarin het opereert en de IT-organisatie spreekt graag de taal van haar eigen vakgebied en haar eigen processen. De IT-organisatie verdiept zich vaak onvoldoende in de business en in de context waarin de organisa-

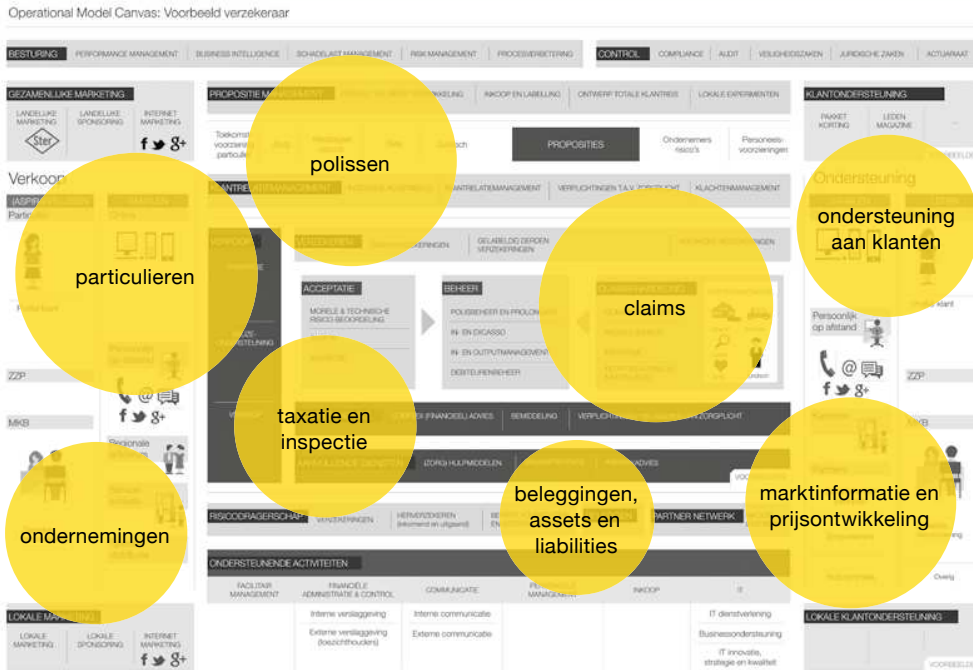
tie opereert. Dit alles heeft tot gevolg dat business en IT-organisatie elkaar onvoldoende begrijpen. Ze spreken in feite verschillende talen. Er is een gezamenlijke basis nodig om de verbinding te leggen tussen business en IT-organisatie door IT direct in de bedrijfscontext te plaatsen. Pas als partijen elkaar begrijpen, kan echt innovatie plaatsvinden. Een bewezen middel hiervoor is het 'operating model canvas'.

Operating model canvas

Het operating model canvas (canvas) is gebaseerd op concepten en ideeën die hun oorsprong vinden in het 'business model canvas' van Osterwalder en in de waardeketen van econoom Michael Porter. Deze modellen beschrijven de activiteiten die een organisatie uitvoert om haar doelen en strategie te verwezenlijken. Het canvas visualiseert de visie van bestuurders en managers op de inrichting van het bedrijf op basis van bedrijfsactiviteiten. Het bevat alle primaire en ondersteunende activiteiten, de klanten en gebruikers, de kanalen en het portfolio van de organisatie. De context van het canvas bestaat uit activiteiten van klanten en leveranciers in de bedrijfsketen. Hiermee wordt zichtbaar hoe klanten en leveranciers deel

uitmaken van het operatingmodel van de organisatie. Het model geeft dus de interne en externe interactie en de informatie-uitwisseling tussen belanghebbenden weer.

Het operating model canvas is de verbindende factor tussen het businessmodel enerzijds en de bedrijfsprocessen en -gegevens met bijbehorende IT-dienstverlening anderzijds. Het heeft de ambitie om het bedrijf in zijn essentie op één canvas (A0-poster) te visualiseren en te beschrijven. Het canvas zorgt voor een gemeenschappelijke bedrijfstaal. Business en IT-organisatie beschikken zo over één gemeenschappelijk model dat als basis dient voor innovatie, vernieuwing, verbetering en verandering. Dit geldt ook voor de communicatie met derden, zoals klanten, leveranciers, kennisinstellingen en adviseurs. Het canvas maakt het mogelijk om zich te focussen op strategisch belangrijke activiteiten en ontwikkelingen van het bedrijf. Daarmee is het canvas bij uitstek geschikt voor innovatiedoel-einden, aangezien voor innovatie een brede en extern gerichte benadering nodig is. Deze benadering wordt gevoed door een diversiteit aan ontwikkelingen en vaak geïnspireerd door samenwerking met derden.



Figuur 1. Illustratief voorbeeld van het operating model canvas waarop in de aspectlaag een logische clustering van de gegevens is weergegeven.

Toepassing van het canvas op IT-innovatie

Om innovatie mogelijk te maken zullen IT-organisatie en business gezamenlijk moeten optrekken. Op basis van het canvas kunnen er innovatithema's vastgesteld worden. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van trendrapporten of door samenwerking met instellingen of met adviesbureaus. Voorbeelden van thema's kunnen zijn: big data en advanced analytics, Internet of Things, sociale media of everything as a service. Een effectieve manier hiervoor is het formeren van een team bestaande uit business- en IT-vertegenwoordiging aangevuld met externe experts of klanten en leveranciers.

Zodra de thema's zijn gekozen worden deze in afzonderlijke workshops verder uitgewerkt. De volgende vier vragen staan daarbij centraal voor het ontdekken van en richting geven aan relevante mogelijkheden.

- Wat is de definitie en mogelijke afbakening van het thema?
- Wat zijn mogelijke toepassingen aangevuld met inspirerende voorbeelden, eventueel ook uit andere sectoren?
- Waar liggen de mogelijkheden in de context van de organisatie?
- Wat zijn logische vervolgstappen?

De eerste twee vragen kunnen voorbereid worden met gebruik van externe informatie zoals videomateriaal of infographics en hulp van ervaringsdeskundigen. Hoewel sommige thema's voor zich spreken, blijkt in de praktijk dat er toch snel spraakverwarring ontstaat en dat er verschillende interpretaties zijn. Het is daarom van belang dat gezamenlijk informatie wordt

|||| Het canvas heeft de ambitie om het bedrijf in zijn essentie op één poster te visualiseren

uitgewisseld en afgestemd, getoetst en gediscussieerd, en dat gesproken wordt in de taal van de organisatie. Vraag 3 kan met behulp van het operating model canvas worden beantwoord. Het canvas fungeert hierbij als fundament. Op dit fundament kunnen per thema afzonderlijke aspectlagen worden gecreëerd. Voorbeelden van deze aspectlagen op het gebied van innovatie zijn het weergeven op het canvas van strategische gegevensbronnen en -stromen

in relatie tot big data, of het visualiseren van assets, producten en logistieke assets in relatie tot het Internet of Things. Het canvas met aspectlaag geeft richting en focus aan de discussie in de workshop en waar de innovatiemogelijkheden binnen de organisatie liggen. In de praktijk levert het echter meer op. Het canvas met aspectlaag en de discussie daarover leidt vaak ook tot nieuwe verrassende inzichten. Dit komt enerzijds doordat innovatie in de context en samenhang van de organisatie is gevisualiseerd; anderzijds omdat IT-organisatie en business gezamenlijk de mogelijkheden voor IT-innovatie bespreken. Dit maakt het canvas een goed hulpmiddel om de exploratie van innovatiemogelijkheden aan te jagen. Om de uitkomsten van de eerste drie stappen een goed vervolg te geven, dient de laatste vraag beantwoord te worden: welke concrete vervolgstappen moeten worden genomen om de geïdentificeerde innovatiemogelijkheden te realiseren? Dat kan door te experimenteren met ideeën of door het doen van een vervolgonderzoek naar kansrijk geachte innovaties. *

Fabian Haijenga en John Ottersbach zijn werkzaam bij Anderson MacGyver.